

Universidade Gama Filho

Ivan de Lima Machado

**INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA
FEDERAL**

BRASÍLIA-DF

2010

Ivan de Lima Machado

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL

Ivan de Lima Machado

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL

Monografia apresentada à
Universidade Gama Filho como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Inteligência Estratégica

Orientador: Prof. Marco Antonio dos Santos

Ivan de Lima Machado

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL

Monografia julgada e aprovada:

Prof. Orientador: _____

Membro da Banca _____

RESUMO

Os objetivos deste trabalho se concentraram na verificação da existência de cultura de Inteligência Estratégica nos órgãos da estrutura da Justiça Federal do Brasil – Supremo Tribunal Federal e Tribunais Superiores, com vistas à formatação de modelo para criação ou manutenção de organismos especializados no assessoramento dos dirigentes em áreas estratégicas da Administração. Naqueles em que foi constatada essa condição, mensurou-se o êxito das ações propostas nos planos estratégicos e outros processos de gestão implementadas para a melhoria do trâmite processual, da prestação jurisdicional, do relacionamento com o cidadão e da imagem institucional dos órgãos, tão debilitada nos últimos tempos, também nas esferas dos outros Poderes. Comprovou-se pela análise dos dados disponibilizados por alguns desses órgãos – STF, STJ e TST, avanços significativos naquelas metas, porém não o suficiente para reverter a opinião de metade dos brasileiros que avaliaram mal a Justiça em pesquisa recente da FGV. De mesmo modo procedeu-se com relação às possíveis ações de Inteligência implantadas por essas unidades e seus ganhos para a segurança institucional, de pessoal, das informações e das comunicações. Nesse aspecto, constatou-se uma falta de cultura generalizada no Judiciário, denotada pela ausência de organismos especializados nas estruturas orgânicas dos órgãos pesquisados - exceção feita ao STJ; e pela falta de informação sobre tais atividades que pudessem suscitar melhor avaliação sobre o tema. Tal hiato pode está retardando um posicionamento mais efetivo dos Tribunais em relação às ameaças e atentados sofridos por membros da magistratura no desempenho de suas funções, nas várias estâncias do país.

PALAVRAS-CHAVE

Inteligência Estratégica na Justiça Federal, Atividades de Inteligência, Imagem institucional, Celeridade do trâmite processual e prestação jurisdicional, Segurança de pessoal, das informações e comunicações.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	6
1.1- O Problema	6
1.2- A Justificativa.....	8
1.3- Os Objetivos	8
2- REFERENCIAL TEÓRICO	10
3- PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	15
4- FUNDAMENTOS DE INTELIGÊNCIA E ESTRATÉGIA.....	18
5- INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL	28
5.1- O STF	30
5.2- O STJ	35
5.3- O TST	40
5.4- O TSE	42
5.5- O STM	44
6- ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL ..	46
6.1- A Inteligência no STJ.....	47
7- CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1- INTRODUÇÃO

1.1 - O Problema

Seria possível identificar por meio dos atos oficiais e atitudes assumidas pela alta direção dos Tribunais Superiores, como no caso específico do Superior Tribunal de Justiça (STJ), indícios de que esses órgãos estariam agindo de forma estratégica e seguindo preceitos de Inteligência na consolidação de suas imagens institucionais perante o país?

Existem programas específicos adotados por essas Administrações com tal propósito? No caso afirmativo, seria possível mensurar a contribuição que tais programas possam ter proporcionado à melhoria da imagem dessas instituições junto à opinião pública? A simples ausência desses programas poderia concorrer para a consecução de atos danosos à Administração e à boa imagem dos órgãos assim como de seus dirigentes e servidores?

Tomando-se por base a conjuntura atual do país onde, não raro, as autoridades constituídas dos três poderes da República são arroladas em acontecimentos que remetem à ineficácia administrativa e à falta de conduta ética no exercício de suas atribuições, caracterizaria falta de suporte de ações de Inteligência?

É possível mensurar por meio da análise de notícias veiculadas na imprensa a necessidade de um assessoramento mais eficaz e especializado das autoridades gestoras desses órgãos com vistas a eliminarem a possibilidade de vazamento de informações sensíveis da Instituição? Essa exposição negativa de autoridades em níveis exacerbados denota falta de assessoramento específico de Inteligência? Essa condição poderia ser eliminada com ações estratégicas específicas e aplicação de códigos de conduta?

Tantas indagações sobre o tema parecem refletir as inquietações de uma sociedade, que se mostra cada vez mais consciente e esclarecida sobre seus direitos, cobrando eficiência de seus mandatários e postura ética no trato da coisa pública.

Diante de tais constatações, poder-se-ia supor que a simples adoção de políticas e/ou programas específicos de Inteligência Estratégica nesses órgãos resolveriam os problemas expostos. Dessa maneira, se reduziriam as possibilidades de ocorrência de falhas que, por sua vez, em tese, contribuiria para a edificação de uma boa imagem da instituição e do serviço público em geral considerando-se que os deslizos não venham a ter origem na intenção deliberada de seus autores em agir com dolo, quando os ônus das ações recairiam quase que exclusivamente sobre eles.

De mesmo modo, a quase ausência de cultura de inteligência e políticas estratégias nas instituições, de modo geral contribuiriam para que o assessoramento prestado nessas áreas fosse sistematicamente negligenciado pelas autoridades para as quais estariam sendo direcionados. Dessa forma, as recomendações elaboradas por pessoal especializado não produziram os efeitos pretendidos.

Essa falta de sintonia entre produtores e usuários de conhecimento é uma das causas de fracasso das atividades de inteligência nas organizações. Para que tal situação não se estabeleça, as informações que os serviços de inteligência coletam e analisam para esses usuários deveriam ser determinadas pelas necessidades e prioridades daqueles mesmos usuários, conforme afirma Cepik (2003) ao tratar do ciclo da inteligência, em seu livro *Espionagem e democracia*.

Corroborando com essa afirmativa, um dos propósitos desse trabalho é levantar registros de que ações de inteligência propostas por unidades internas das instituições sob pesquisa tenham contribuído efetivamente para evitar falhas administrativas - independente da atuação regulamentar dos organismos de controle interno tradicionais. De mesma forma, evitar possíveis ameaças de qualquer natureza à organização.

As respostas a esses questionamentos e a tantos outros quanto surgirem no decorrer da pesquisa servirão de base argumentativa e formação da convicção

acadêmica necessária ao pesquisador para propor sugestões ao final do trabalho.

1.2 - A Justificativa

A relevância do presente trabalho, portanto, está relacionada à necessidade de avaliar-se a importância da criação e manutenção de organismos específicos em Inteligência e Estratégia nos órgãos da Administração Pública, em especial os da Justiça Federal. O estabelecimento de tais organismos visaria proporcionar dinamicidade e sustentabilidade administrativa àquelas unidades por meio de assessoramento especializado, com consequentes benefícios à imagem institucional delas.

Por outro lado, a motivação do pesquisador em realizá-lo é anterior à problemática descrita, produto de uma visão especializada sobre o tema, porém circunscrita às atividades de segurança desenvolvidas nos últimos quinze anos no STJ.

Uma vez levado a cabo essa avaliação, seria possível definir parâmetros para a implantação ou adequação desses organismos em unidades administrativas similares às pesquisadas contribuindo assim, para o aprimoramento das ações e formação de cultura e pessoal especializado nas tarefas que se mostrarem pertinentes a esse processo.

1.3 - Os Objetivos

Os principais objetivos a serem atingidos ao final da pesquisa estão pautados em verificar a existência de cultura de Inteligência Estratégica (IE) nos órgãos da estrutura da Justiça Federal com vistas à formatação de modelo para criação e/ou manutenção de organismos especializados capazes de prestarem assessoramento aos seus dirigentes.

Para tanto, pretende-se cumprir etapas e adotar procedimentos que possibilitem o alcance desses objetivos como revisar, na literatura especializada,

conceitos sobre IE aplicáveis ao segmento das instituições pesquisadas; levantar, no âmbito da Justiça Federal, a existência de organismos específicos na área de IE a fim de comparar modelos e modos de ação; identificar nas informações disponibilizadas por esses órgãos, ações que caracterizem a aplicação dos preceitos de IE pelas Administrações; mensurar o êxito das ações propostas pelos organismos de IE, onde essas unidades já operam, para a imagem institucional dos órgãos pesquisados; avaliar, por meio de ações de Inteligência já implantadas por essas unidades, possíveis ganhos para a segurança institucional e pessoal dos dignitários, servidores e visitantes, bem como das informações e comunicações das autoridades e da própria corporação.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

Para a consecução do presente trabalho consultar-se-ão os autores que apresentaram contribuições significativas para a identificação e análise do problema, bem como para o embasamento teórico indispensável ao estudo da questão sob o enfoque a que se propõem: identificar a existência de cultura de Inteligência Estratégica (IE) nos órgãos da Justiça Federal e, num momento posterior, se for pertinente, avaliar os efeitos de sua adoção para a imagem institucional, bem como os ganhos administrativos e de segurança.

Ao tentar-se demonstrar a importância da IE para o êxito das organizações e mesmo das nações no mundo globalizado de hoje, torna-se necessário de antemão, definir conceitos sobre a atividade de Inteligência objetivando melhor situar a questão. Segue-se assim à contextualização do tema.

Conforme assentado no Manual da Escola Superior de Guerra - ESG (2006, p.90), “a Atividade de Inteligência é reconhecida em nível mundial como fator indispensável de assessoria na estrutura administrativa do Estado. Como consequência é aplicada a qualquer planejamento estratégico de governo em todas as suas fases”.

Ao discorrer sobre o tema, Cepik (2003) afirma que normalmente a atividade visaria à otimização da posição internacional de um país ou organização e não a transformá-la radicalmente. Para o autor, os governos mantêm esses serviços em suas estruturas administrativas porque esperam maximizar poder através do desenvolvimento de capacidades de inteligência.

Esse conceito de visão macro referente aos governos, expresso pelo autor na obra Espionagem e democracia, poderia ser adaptado aos organismos estudados onde essas atividades especializadas serviriam para otimizar a imagem das instituições e melhor posicioná-las junto aos seus clientes e à opinião pública em geral. No caso específico dos Tribunais: aos usuários de seus serviços.

Para tanto seria necessário o desenvolvimento de processos de Inteligência com fundamentação estratégica¹ que contemplasse os amplos conceitos da matéria, porém adaptados às especificidades de cada unidade administrativa analisada. Conforme propalado no meio empresarial, e confirmado por Gensas (2006, resumo de tese) “o mundo dos negócios hoje em dia está cada vez mais competitivo e os consumidores buscam de forma acelerada a satisfação de suas necessidades imediatas”.

Para o autor,

Na sociedade do conhecimento, caracterizada pela alta competitividade e pela necessidade inerente de informações, torna-se necessária à adoção de estratégias que permitam a manutenção das vantagens competitivas sustentáveis adaptadas a cada modelo de negócio das corporações (GENSAS, 2006, resumo de tese).

Por analogia, tais conceitos poderiam ser empregados também aos Tribunais que tem enfrentado nos últimos anos uma demanda crescente por seus serviços podendo-se afirmar, a julgar pelo clamor público, que as exigências dos “consumidores de justiça” não são menores do que as demonstradas pelos consumidores de outros seguimentos, hoje amparados por código de defesa específico.

Por oportuno, cabe citar o resultado de uma avaliação a respeito Judiciário brasileiro em recente pesquisa de opinião levada a cabo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). O trabalho foi divulgado no portal UOL Notícias sob o título “Metade dos brasileiros avalia mal a justiça”. O pesquisador considerou baixa a confiança e credibilidade do judiciário, mas disse ser difícil mensurar porque não há outras pesquisas semelhantes para comparar.

¹ A Inteligência como ferramenta estratégica pressupõe uma estreita interação com o planejamento, com a decisão e ações correspondentes; exige um ciclo de procedimentos sistêmicos e metodologia específica; necessita de cultura organizacional, estrutura adequada, informação diferenciada, visão de futuro, validação constante da informação, suporte em TI de ponta, extrapolação de limites e o uso do Princípio da Oportunidade. (CETEB, 2008)

O trabalho mostrou que a avaliação da justiça tem seu pior desempenho entre as pessoas com renda mensal mais elevada e com maiores graus de escolaridade.

Dentre as cidades pesquisadas, o pior resultado veio de Salvador, onde 47% dos entrevistados avaliaram o Judiciário negativamente. Desses, 22,6% consideraram os custos dos processos muito elevados; 34,1% responderam que a justiça piorou nos últimos cinco anos e; 60,9% afirmaram não confiar no judiciário para resolver seus problemas. Em contra partida, Porto Alegre proporcionou a melhor avaliação, onde 56,3% dos que opinaram consideraram-na confiável e 90,2% disseram que procurariam os órgãos do judiciário para a solução de conflitos.

Em São Paulo, 94,9% responderam que o Judiciário resolve os problemas lentamente, enquanto 61% questionaram a honestidade e imparcialidade da Justiça. Já no Rio de Janeiro, o destaque foi para o baixo índice entre os que recorreriam a ela para resolver demandas que envolvem a prestação de serviços, atingindo 46%.

De maneira geral, o resultado confirma dados do Conselho de Justiça Federal (CJF) sobre as instituições do Judiciário ao afirmar que a avaliação é melhor onde há menor taxa de congestionamento de processos e mais produtividade dos magistrados. A boa notícia, porém é de que a pesquisa será realizada periodicamente e divulgada a cada três meses o que deverá ser de grande utilidade para os órgãos avaliados no balizamento de suas atuações perante os jurisdicionados.

O desafio do Poder Judiciário em atender aos anseios de seus usuários exige dos dirigentes, ações estratégicas eficazes e condizentes com a situação revelada na pesquisa, bem como estudos visando à criação de organismos de Inteligência que possam garantir, por meio de assessoria especializada, pertinência, agilidade e segurança na tomada de decisões.

Segundo doutrina da ESG, assentada em seu Manual (2006, p.86), “um princípio básico da alta gerência de Estado recomenda que todo ato decisório deve estar lastreado em subsídios oportunos e, quando possível, amplos e seguros”. Essa seria, portanto, a premissa aplicável à criação de tais organismos no âmbito da administração judiciária federal, por contemplar de forma clara, todos os seus preceitos.

Em relação à imagem institucional dos órgãos pesquisados, como de resto de outras organizações públicas ou privadas, constata-se uma relação direta de causa/efeito entre essa imagem e a conduta ética de seus dirigentes e servidores. Não raro, ela é afetada negativamente por falhas administrativas cometidas no exercício dos cargos, configurando graves desvios de conduta e falta de ética, elementos indispensáveis ao bom exercício profissional.

Essa possibilidade se tornou tão presente nos órgãos públicos que o Superior Tribunal passou a tratá-la de forma direta por meio de um Código de Conduta específico publicado em forma de manual, didaticamente formulado, que anuncia em um de seus artigos que:

Eventuais erros cometidos por servidores ou gestores do Tribunal deverão receber orientação construtiva, mas falhas resultantes de desídia, má fé, negligência ou desinteresse que exponham Tribunal a riscos legais ou de imagem, serão tratadas com rigorosa correção. (Código de Conduta do STJ, 2009, p.15).

Sua finalidade precípua é tornar claras as regras de conduta a serem seguidas por servidores e gestores. Alerta que as ações institucionais empreendidas por eles devem preservar a missão do Tribunal e que os atos, delas decorrentes, reflitam probidade e conduta ética. Em outro momento assenta que a conduta dos destinatários do código deverá ser pautada pela integridade, pela lisura, pela transparência, pelo respeito e pela moralidade. Trata ainda da integridade das informações do Tribunal, sejam confidenciais, estratégicas ou sensíveis, que deverão ser mantidas sob sigilo até que tenham sido divulgadas publicamente.

Conforme material didático do CETEB (2007), que trata da Metodologia da Pesquisa e da Produção Científica, o termo “Ética Profissional” pode assumir vários significados. Para MOTTA, citado no material, é um conjunto de normas de conduta que devem ser postas em prática no exercício de qualquer profissão. Já NALINI, igualmente citado a define como o exercício de uma atividade laboral desenvolvido com a finalidade de sustentar-se.

A gravidade e constância de falhas no serviço público ao longo dos tempos

por si só, justificariam uma verificação mais minuciosa sobre suas causas. Uma vez identificadas, criar-se-iam condições de propor soluções que pudessem concorrer para a prevenção, minimização e até eliminação dessas mazelas, utilizando-se para tanto, de processos e ações que envolvem inteligência e estratégias específicas por parte das instituições onde ocorrem.

Sendo assim, passa-se a discorrer sobre os métodos mais adequados à verificação proposta e à coleta de dados, que irão embasar a fundamentação teórica da pesquisa, indispensável a análise da problemática descrita.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O saber acadêmico diz que para coletar informações a propósito de fenômenos humanos, o pesquisador pode, segundo a natureza do fenômeno e a questão, consultar documentos pertinentes, encontrar essa informação observando o próprio fenômeno, ou ainda interrogar pessoas que o conhecem (LAVILLE e DIONNE, 1999).

O caminho imaginado para alcançar os objetivos do presente estudo baseia-se na pesquisa documental sobre o tema – Inteligência Estratégica, nos acervos fixos e virtuais disponibilizados pelas instituições elencadas para análise, no período compreendido entre 2008 e 2010, somadas aos depoimentos de servidores ligados diretamente às atividades especializadas em cada instituição que, uma vez provocados, se dispuserem a fazê-lo.

As notas descritivas do observador, constituídas por indicações registradas ao vivo, outras acrescentadas ao tempo e relatos mais exaustivos, devem ser neutras e factuais para melhor corresponderem à situação observada. As reflexões do observador também fazem parte desse processo, representadas pelas chamadas notas analíticas que juntas as primeiras, formam a base teórica sólida da argumentação do pesquisador. (LAVILLE e DIONNE, 1999).

No caso específico do Superior Tribunal, por razões já descritas anteriormente, a pesquisa documental será acrescida das observações dos fenômenos no dia-a-dia levado a termo pelo pesquisador no mesmo período, por conta das atividades laborais que exerce no referido órgão. Essa seria então a premissa básica para a coleta e produção de dados que possam trazer compreensão sobre o objeto que ora se desconhece ou de que se tem um conhecimento apenas delineado, e que a partir dessa convicção, embasaria a pesquisa dos citados fenômenos.

A técnica que melhor se aplica à compreensão do objeto descrito parece ser o estudo de caso, pois conforme observado pelos autores, nele o pesquisador pode mostrar-se mais criativo, mais imaginativo, tendo mais tempo de adaptar seus

instrumentos, modificar sua abordagem, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso que leve em conta tudo isso, como os que se apresentaram numa primeira vista sobre o objeto pesquisado.

Segundo os autores (LAVILLE e DIONNE, 1999), no estudo de caso o pesquisador pode usar diversas técnicas de observação para compreender os conteúdos e os limites como também entrevistas em profundidade com alguns protagonistas da cena e outras tantas, mais curtas e estruturadas, para conhecer os recursos. Da mesma forma, podem estudar diversos documentos e acompanhar o dia a dia do desenrolar dos acontecimentos, anotando as decisões tomadas, as iniciativas promovidas por cada uma das partes, a partir das quais, analisa as informações assim acumuladas que lhes permitiria tirar uma série de conclusões.

Apesar do estudo de caso não se prestar à verificação de um fenômeno natural que se pode reproduzir repetindo-se as mesmas experiências que o provou, aplica-se sem maiores restrições ao estudo de um fenômeno social que envolve indivíduos nas suas complexidades e imprevisibilidades de reações. Para os citados autores, a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêm concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos.

Com efeito, um pesquisador seleciona um caso na medida em que este lhe pareça típico representativo de outros casos análogos. Para eles, “as conclusões gerais que ele tirará deverão, contudo, ser marcadas pela prudência, devendo o pesquisador fazer prova de rigor e transparência no momento de anunciá-las”. (op. cit., p.156).

Posto isso, passa-se a descrever os métodos utilizados para a coleta e produção dos dados que, uma vez analisados estarão postos à consideração no momento final do trabalho. Para alcançar essa meta tomaram-se por base inicial informações coletadas junto aos atores sociais que atuam na área específica do estudo, mais detidamente no Superior Tribunal, com vistas a identificar ações e produtos de cada setor e suas contribuições para formatação da imagem da instituição e alcance dos demais objetivos propostos na inicial.

Outras fontes de consulta utilizadas na conceituação temática dessa pesquisa, bem como na formação da percepção do estado da arte nesse seguimento se encontram relacionadas nas referências bibliográficas ao final do trabalho.

4 – FUNDAMENTOS DE INTELIGÊNCIA E ESTRATÉGIA

Para melhor encaminharmos a presente discussão torna-se necessário definirmos conceitos gerais sobre Inteligência e Estratégia que de modo particular, possam se adequar ao perfil das instituições pesquisadas.

Para o especialista Marco Antônio dos Santos², Inteligência “é o exercício permanente de ações especializadas com os objetivos de coletar, buscar, analisar, integrar e disseminar dados e informações (privilegiadas) úteis e oportunas ao assessoramento do processo decisório das organizações e de protegê-las contra ações adversas” (Fundamentos Teóricos da IE, 2008, p.29).

Esse conceito, que bem sintetiza a atividade, parece se aproximar do perfil das instituições pesquisadas que, de mesmo modo que outras organizações, não podem prescindir do tratamento especializado das informações que lhes sejam pertinentes sob pena de enfrentarem percalços administrativos, com prejuízos diretos à imagem institucional. Tais dificuldades podem ter origem tanto na falta de conhecimento sobre a conjuntura em que se inserem como no despreparo de seus dirigentes para enfrentar situações adversas.

A atividade de Inteligência, se sistematicamente operacionalizada, pode proporcionar um padrão de excelência institucional capaz de atender aos anseios dos usuários da Justiça, como de resto de toda a sociedade, apesar da cultura predominante no Judiciário seja a de não deixar transparecer preocupação com possíveis ameaças aos seus integrantes e atividades. Tal comportamento pode estar retardando a adoção de procedimentos mais elaborados de prevenção e enfrentamento dessas possibilidades.

² Mestre e Doutor. Professor Universitário de Pós-graduação em disciplinas de Inteligência e Segurança. Consultor de organizações privadas e públicas em Inteligência, Planejamento e Segurança. Diretor da Prospect Intelligence - Assessoria em Planejamento, Inteligência e Segurança. Ex-integrante de órgãos governamentais de Inteligência. Assessor de Gabinetes ministeriais.

Segundo notas de curso de Pós-graduação em IE (POSEAD³, 2008) na maioria dos casos os eventos de mercado e/ou da concorrência constituem os principais fatores desencadeadores de identificação inicial da necessidade de um processo de inteligência nas organizações. No caso dos Tribunais, não existem parâmetros conhecidos com tais finalidades e nem convencimento aparente da Alta direção em realizá-la apesar das ameaças e atentados perpetrados contra magistrados e oficiais de justiça de todas as instâncias do sistema judiciário do país, nos últimos tempos.

Para o bem da integridade de suas atividades as organizações, independente do porte ou segmento em que atuam, não podem desprezar a possibilidade de sofrerem atentados por parte de desafetos em razão de variadas motivações. Para todas as possibilidades de ocorrências, devem existir contramedidas capazes de neutralizá-las preventivamente ou mesmo após sua instalação, típicas dos procedimentos de Contra-Inteligência⁴.

Geralmente o grau de contundência dessas investidas é proporcional às vulnerabilidades do agente ameaçado. Entre elas podemos destacar as ações da criminalidade comum e estruturada, danos à imagem e à credibilidade com perda de mercado, ataques aos sistemas de tecnologia da Informação, terrorismo, fraudes, processos legais, vazamentos de informações, competição desleal ou criminosa, interceptação de comunicações, sinistros, sabotagens e ações de espionagem promovidas por Estados, organizações ou indivíduos, dependendo da natureza jurídica dos alvos.

Muitas dessas ameaças potenciais poderiam ser dirigidas ao Poder Judiciário e outras tantas já se efetivaram, conforme se constata em buscas de ocorrências sobre o tema nos sítios de notícias da internet. Como exemplo, pode-se observar a reportagem publicada no Correio Web, em outubro de 2009, sob o título “Sentença

³ Pós-Graduação à distância da Universidade Gama Filho - Curso de Especialização em Inteligência Estratégica, 2008.

⁴ Contra-inteligência é a atividade que objetiva neutralizar a inteligência adversa. Seu intento é prevenir, detectar, obstruir e neutralizar ações de agentes de Inteligência adversa e outras de qualquer natureza que ameacem a salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, pessoas e meios de interesse de seus detentores legais. (BRASIL, Lei Nº 9.883 de 07 de Dezembro de 1999)

de morte: Magistrados denunciam insegurança”. Levantamentos feitos pelo jornal mostram que em mais da metade das unidades da Federação há casos de magistrados que foram assassinados ou estão jurados de morte por criminosos condenados por eles. Ameaças por carta ou telefone são comuns na vida desses juízes independente da região em que atuam.

Há seis anos, o juiz da Vara de Execuções Penais de Vila Velha (ES), Alexandre Martins, foi executado a tiros na porta de uma academia naquela cidade. Vítima de emboscada, o juiz-corregedor Antonio José Machado Dias, que atuava em presídios de Presidente Prudente (SP) foi alvejado na volta para casa, também em 2003. O julgamento do suposto mandante, Marcos Camacho - o Marcola, chefe do PCC, uma das facções criminosas mais perigosas do país, havia sido adiado mais uma vez, porém notícias apuradas posteriormente a essa veiculação confirmam que o réu foi condenado há 29 anos só por esse crime.

Esses são apenas dois dos casos emblemáticos citados na reportagem. Há notícias de ameaças a uma jovem magistrada no Rio Grande do Norte, a um juiz no Pará, que viu o prédio onde trabalhava ser incendiado e; a uma juíza no interior de Goiás que teve a casa arrombada e revirada depois de cassar o mandato de um prefeito por compra de votos. Essa magistrada diz sentir-se aviltada, humilhada, e ultrajada em sua dignidade de cidadã e de profissional. Apesar de ter sido transferida de cidade, ela ainda sofre ameaças de morte de um grupo de perigosos bandidos que mandou prender. Hoje vive sob a proteção de escolta policial 24 horas por dia. Outra juíza, dessa vez no interior de Mato Grosso, não esquece os momentos de terror que viveu ao ver sua casa metralhada no ano passado, depois de mandar prender integrantes de uma quadrilha de traficantes. Foram os piores momentos da vida dela, segundo seu relato. Acabou tendo o pedido de transferência para outra cidade, atendido após o episódio.

Não existem estatísticas oficiais que revelem o número de magistrados brasileiros assassinados ou jurados de morte por criminosos que tentam se vingar de sentenças impostas a eles. Porém, levantamento feito pelo órgão de imprensa revela que em pelo menos 15 dos 26 estados brasileiros há registros de morte ou de juízes vítimas de atentados ou perseguição no exercício da profissão.

Retomando a base conceitual da pesquisa, a Universidade de Brasília (UnB) definiu Inteligência como:

O resultado de um processo sistêmico que envolve coleta, organização e transformação de dados em informação, cujo resultado é aplicado na solução de problemas, formulação de políticas, definição de estratégias e comportamentos, que geram vantagens competitivas para a organização. (UnB, 1999 apud CETEB, 2008).

Ressalta-se nesse conceito, o uso da Inteligência na definição de estratégias que visam vantagens competitivas, mais afetas às organizações privadas.

Conforme apontamentos de curso (POSEAD, 2008), a Inteligência, tida como uma atividade milenar pode ser definida ainda como um processo sistêmico de geração de informações que se destinam ao assessoramento do processo decisório das organizações e de seus planejadores estratégicos devendo pautar-se pelo princípio da oportunidade e ter caráter pró-ativo. Essa definição, por sua vez, evidencia o viés estratégico, flexível e pró-ativo da atividade que pressupõe a capacidade das organizações de responderem com precisão às mudanças constantes e repentinas da conjuntura⁵, típicas dos dias atuais, em razão da velocidade em que se dá o processamento das informações.

Para Cepik (2003, p.51), “a disseminação de bases eletrônicas de dados públicas e privadas, acessíveis via internet, aumentou imensamente o papel da coleta de inteligência a partir de fontes ostensivas mais ou menos especializadas”. Segundo o autor, há um razoável consenso na literatura de que a importância dessas fontes, sempre muito utilizadas por qualquer sistema governamental de inteligência, cresceu recentemente no contexto da chamada “explosão informacional” da última década.

Como visto, ao falar-se em Inteligência há de considerar todas as circunstâncias que envolvem a situação, pois uma boa leitura do ambiente é o

⁵ Conjuntura, no presente caso, seria uma situação nascida de um encontro de circunstâncias e considerada como o ponto de partida de uma evolução, uma ação, um fato (Miniaurélio Eletrônico, 2004).

primeiro passo para a sua efetiva produção, abrangendo tanto a definição de estratégias de ação como qualquer processo de planejamento ou decisão.

Por sua vez, ao falar-se em estratégia remete-se a sua utilização nas situações que envolvem embates e guerras. Segundo Houaiss (2001), estratégia é a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação. Pode ser ainda, a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõem ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. Sendo assim, a primeira definição restringe-se às nações e grupos beligerantes, enquanto a segunda aproxima-se perfeitamente da realidade vivida pelos Tribunais, na medida em que enfatiza a aplicação dos meios possíveis na busca dos objetivos almejados.

Na essência, estratégia indica “o como fazer”, expressando uma forte idéia de ação. Dependendo da forma como é utilizada, com maior ou menor arrojo, revela a imagem que uma organização deseja assumir perante seus clientes e usuários. Situação análoga acontece com os indivíduos, na forma anunciada no Código de Conduta do STJ (2009, apresentação) quando afirma que “os princípios que orientam nossa atuação contribuem para a formação da imagem que queremos construir”.

De acordo com notas de curso (POSEAD, 2008), estratégia pode ser ainda a arte de instrumentalizar decisões e de focar objetivos, ideia que reflete bem o cotidiano de empresários, políticos, estadistas, articulistas e cidadãos bem informados ao observarem o que acontece à sua volta.

Ao reunirem-se inteligência e estratégica numa só conceito cria-se uma nova maneira de ver o mundo no que se refere ao preparo das organizações para os desafios que se apresentam.

Na concepção de Santos (2008), Inteligência Estratégica:

É um processo perene de geração de informações e até de conhecimentos que permitem às organizações navegarem com relativa segurança em conjunturas extremamente fugazes ou adversas, podendo retirar elementos

que facilitem a antecipação de ameaças e de oportunidades, além de criar cenários que possam permitir a construção do futuro.

Contudo, a Inteligência Estratégica na sua essência não é um processo exclusivo das organizações. Ela se faz presente na vida das pessoas mesmo que elas não tenham percepção clara dessa condição. Interfere de maneira significativa no dia-a-dia tanto dos indivíduos, como das empresas e nações, em graus diferentes de intensidade e especificidade, dependendo da conjuntura em que cada elemento se insere. Seus fundamentos se prestam tanto ao enfrentamento de adversidades como à identificação de oportunidades futuras.

Peter Schwartz⁶, citado em material didático CETEB, afirmava já em 2004 que nas próximas décadas o mundo enfrentaria surpresas inevitáveis nas esferas, econômica, política e social, que elas estariam interligadas e que cada uma modificaria as regras do jogo tal qual era praticado.

Para o autor:

Entender essas surpresas inevitáveis em nosso futuro é essencial para as decisões que devemos tomar no presente – não importando se somos líderes, executivos, governantes ou simplesmente indivíduos que se preocupam com suas famílias e sua comunidade. (SCHWARTZ, apud in CETEB, 2008).

Confirmando tais previsões, em 2008 o mundo mergulhou numa crise econômica de grandes proporções só comparável à Grande Depressão de 1929, considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século

⁶ Peter Schwartz nasceu em 1945, na Hungria. É graduado em engenharia aeronáutica e astronáutica e foi no instituto de pesquisa de Stanford que ele começou a desenvolver uma metodologia para análise de cenários. Em 1982, começou a trabalhar na análise de cenários para a Shell, onde teve oportunidade de testar suas idéias. Hoje, é palestrante convidado constante no Fórum Econômico Mundial, escreve livros, dirige uma empresa de análise de cenários e faz parte da diretoria da Long Now Foundation, organização que prega o pensamento a longo prazo, ao invés do imediatismo que domina o mundo.

passado. Desde então, transcorridos quase dois anos de muitas incertezas, a economia mundial ainda sente os reflexos devastadores que a última crise causou. Em ambas as oportunidades, países de diferentes níveis de desenvolvimento e conglomerados empresariais de renome foram levados à bancarrota, sem distinção. Essas crises geraram quedas acentuadas e generalizadas de consumo afetando, por conseguinte, a qualidade de vida dos cidadãos em todo o mundo.

Em cenários turbulentos como esses, os atores envolvidos na questão devem assumir uma postura reflexiva que lhes permita adotar - dentre as alternativas que se apresentem aquelas que mais se adéquem ao enfrentamento da situação ou, caso a conjuntura lhes seja favorável, identificarem oportunidades que proporcionem vantagens imediatas e futuras. Esse princípio geral se apresenta de maneira mais significativa para os que têm por atribuição decidir questões de relevância para o futuro das instituições que dirigem.

Marco Antonio dos Santos constata, em material didático de curso de especialização em IE, que:

A Inteligência Estratégica persistiu, ao longo dos séculos, como um dos mais importantes processos sistêmicos destinados a prover o decisor com informações, que facultem o correto assessoramento do processo decisório e o equacionamento dos planejamentos de ação política. (CETEB, 2008).

O cidadão comum ao analisar a conjuntura que lhe é pertinente como partícipe de uma cadeia de acontecimentos, estará se enveredando nos fundamentos práticos da IE. Numa espécie de exercício estratégico, o indivíduo topa com muitas variáveis e, por instinto ou conhecimento adquirido, reage à situação que se apresenta adversa por meio de um plano de ação que possa em maior ou menor escala de eficácia, minimizar seus efeitos.

No nível das nações, como das grandes empresas e instituições, as adversidades se apresentam com variáveis de imensas complexidades, porém o processo de enfrentamento se dá de maneira semelhante ao que acontece com o consumidor comum, ou seja, com estratégia e planejamento.

Para Santos (2008), as sociedades mais evoluídas assim como as organizações nelas abrigadas, sempre fizeram uso de processos de Inteligência na busca por novas conquistas ou manutenção da própria existência, agindo de acordo com suas necessidades e visão de futuro. Ao se falar de Inteligência como instrumento estratégico de sobrevivência, remonta-se aos tempos bíblicos do Velho Testamento onde estão relatadas passagens emblemáticas de seu uso por Moisés na condução do povo de Israel à Terra Prometida.

Assim como no episódio bíblico, o mesmo se deu por toda a antiguidade e tempos seguintes, na forma revelada pelos registros históricos que narram a ascensão e queda das grandes civilizações, que acabaram por influenciar o processo evolutivo de toda a humanidade. Na história contemporânea a IE se consolidou como processo sistêmico de apoio aos líderes por volta de 1940, primeiramente nas esferas militares e, numa fase posterior entre os governos e instituições privadas. Nestas últimas, a consolidação se apresentou mais acentuada nas décadas que se seguiram, principalmente nos EUA.

Conforme material didático disponibilizado, mais recentemente, com a intensificação do uso da internet, os processos de inteligência tiveram sua importância colocada em segundo plano. Porém os conceitos consagrados que os caracterizam como instrumentos ágeis e flexíveis capazes de acompanharem as mudanças constantes e repentinas típicas da sociedade moderna, foram retomados por governos e iniciativa privada já no início desse novo século.

Na Inglaterra, a importância do seu uso era consenso entre os governantes já no século XVI, quando criaram o primeiro “serviço secreto” organizado. No caso do Brasil, os primeiros registros institucionais da produção de informações estratégicas são de 1927, quando da criação do Conselho de Defesa Nacional, vinculadas às áreas de defesa do País. Outros organismos com a mesma atribuição se seguiram, dependendo das necessidades de governo e dos ambientes políticos internos e externos que se apresentavam. Sendo assim, em 1964 foi criado o Serviço Nacional de Informações (SNI), por ocasião da tomada de poder pelos militares. A nova agência, ligada diretamente à Presidência da República, tinha como finalidade superintender e coordenar as atividades de informação e contrainformação, com amplos poderes de articulação nas esferas governamentais como a situação da

época pedia. Sua atuação ao longo desse período foi pautada por episódios de exceção e autoritarismo e de grande influência na condução das políticas públicas de governo.

Posteriormente, no início da década de 90, já sob a égide da redemocratização do país, o SNI foi se moldando aos novos tempos até ver suas atribuições absorvidas pelo Departamento de Inteligência, órgão abrigado na recém-criada Secretaria de Assuntos Estratégicos pelo Governo Collor. Essa secretaria tinha como finalidade fornecer subsídios às decisões do Presidente da República, acompanhando as necessidades que se apresentavam com o grande avanço das tecnologias aplicáveis ao serviço de Inteligência por todo o mundo.

Já em 1999, aquela estrutura original evoluiu para o que se tem hoje com a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) constituído por órgãos e entidades da Administração Pública Federal que, direta ou indiretamente, possam produzir conhecimentos de Inteligência. A nova agência, que herdou as atribuições de planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de Inteligência do País se tornou o órgão central do SISBIN que abriga ainda, o Departamento de Inteligência Estratégica do Ministério da Defesa, os Centros de Inteligência das Forças Armadas, a Assessoria de Pesquisas Estratégicas do INSS, a Coordenação de Inteligência do Departamento de Polícia Federal e a Coordenação Geral de Pesquisa e Investigação da Receita Federal.

O cenário atual de internacionalização dos negócios e interesses múltiplos das nações sugere que os processos de Inteligência devam assumir patamares cada vez mais elevados na defesa dos objetivos dos governos, das instituições e, por conseguinte, dos indivíduos que constituem a essência de toda sociedade.

De modo geral as instituições não podem prescindir, na busca de seus objetivos, de uma análise minuciosa da conjuntura que as cerca, seja para obter lucros, no caso das empresas comerciais e industriais, ou prestar um bom serviço a seus jurisdicionados, no caso dos tribunais.

Os procedimentos ora descritos formam a base de Inteligência Estratégica, cujos princípios, ao longo dos tempos, vêm sendo utilizados na busca de soluções compatíveis com a realidade dos vários segmentos organizacionais e mais

recentemente, também das instituições estudadas. Com eles, criam-se condições favoráveis para o desenvolvimento de planos de ação em ambientes de atuação específicos, estabilizados ou de turbulências econômicas e sociais como os de hoje, bem como de suporte necessário a quem cabe decidir.

Planejar, sinteticamente falando, significa ter planos para o futuro. Na conjuntura em que o mundo se encontra, caracterizada por um acelerado processo de evolução tecnológica, a elaboração de um plano de ação requer adequação ao ritmo desses acontecimentos sob pena de não produzir os efeitos para os quais estaria sendo elaborado. Isso equivale dizer que um planejamento eficaz deve levar em conta todas as informações consideradas estratégicas, as mais atualizadas possíveis que, uma vez analisadas e disseminadas tempestivamente, possam revelar oportunidades e proporcionar êxitos futuros.

Dessa forma, o planejamento não pode prescindir da Inteligência sob pena de se tornar ineficaz e obsoleto nos seus propósitos, já no momento de sua aplicação. Constitui-se numa ferramenta indispensável à execução de metas de governos, instituições e indivíduos, dele dependendo grande parcela do sucesso das ações empreendidas por esses segmentos.

Na concepção do especialista Jacinto Rodrigues Franco⁷, por ocasião da discussão da temática em curso de especialização em IE da POSEAD, existem duas maneiras de tratar o assunto. A primeira seria produzindo a chamada Inteligência Acionável, que se presta ao emprego imediato e visa a atender problemas corriqueiros e imprevistos; e a segunda, elaborando um Plano de Inteligência Estratégico que é de uso corrente por países ou empresas de grande porte e tem como objetivo, orientar o planejamento, a coordenação e a produção de conhecimentos de Inteligência do interesse de instituições, com a finalidade de lhes proporcionar crescimento sustentável.

⁷ Especialista em Inteligência Estratégica, Professor do Curso de Pós-graduação em IE da POSEAD, Universidade Gama Filho.

5– INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL

Esse capítulo trata das ações internas desenvolvidas nos vários Órgãos da Justiça Federal que caracterizem a aplicação dos preceitos de Inteligência Estratégica em suas administrações, consolidadas em planos específicos, bem como os resultados de suas aplicações na melhoria do serviço prestado aos jurisdicionados e a imagem institucional de cada unidade.

Para Philip Kotler⁸, um dos maiores defensores da utilização do Planejamento Estratégico pelas organizações, essa metodologia gerencial permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, com vistas a proporcionar maior grau de interação com o ambiente. (KOTLER, 1975 apud CETEB, 2008).

A premissa básica dessa metodologia, conforme registro de curso é de que as organizações desejam crescer e se desenvolver. Sua adoção requer uma mudança bastante significativa na filosofia e prática gerencial da maioria delas, sejam públicas ou privadas. Sendo assim, não bastam simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios para que essa metodologia seja implantada e obtenha sucesso. Na visão de especialistas é antes de tudo uma conquista organizacional que se inicia em nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Nesse contexto, o Sistema de Estatística da Justiça Militar da União (SIEJMU) e demais unidades correlatas do universo dos órgãos pesquisados se alinham ao conjunto de esforços do Poder Judiciário para concretização de idéias e princípios de eficiência, eficácia e efetividade, na medida em que colocam à disposição da

⁸ Professor assistente na Universidade Roosevelt, Kotler trabalha como professor de Marketing Internacional na Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University, da qual é o grande cartão de visitas. Kotler foi eleito como o primeiro "líder em pensamento de marketing" pelos membros da American Marketing Association e recebeu diversos prêmios na área. Presta ainda, consultoria para grandes empresas como AT&T, IBM, Shell e Merck.

sociedade, informações sobre a realidade da justiça brasileira. O princípio constitucional da eficiência impulsiona o Judiciário como um todo a rever sua forma de atuação, exigindo de seus integrantes, avaliação periódica da qualidade dos serviços prestados, produtividade, modernização e racionalização das ações. Esses esforços vêm sendo coordenados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)⁹, órgão de controle externo do Judiciário brasileiro.

Numa breve análise dos documentos disponibilizados por essas instituições, percebe-se, no geral, que elas adotaram as bases conceituais clássicas utilizadas na elaboração desse tipo de trabalho, revelando, no detalhamento dos planos, as peculiaridades afetas a cada unidade.

Os dados apresentados sobre a adoção da gestão estratégica no Judiciário, bem consolidados em relatórios do CNJ e dos próprios Tribunais é o resultado do esforço das Cortes brasileiras no cumprimento das “10 Metas Nacionais de Nivelamento de 2009”, traçadas no 2º Encontro Nacional do Judiciário realizado em fevereiro de 2009. Essa iniciativa constitui o impulso decisivo para a construção do Plano Estratégico Nacional, definidor do novo perfil, moderno e inovador desse Poder no país.

Por ocasião da apresentação dos resultados do citado relatório, ficou bem assentado na visão dos analistas, que o aprendizado institucional e o autoconhecimento, adquiridos no processo, afiguraram-se tão importante quanto o resultado final. Novos desafios e avanços estão na pauta do 3º Encontro programado para ser realizado em 2010, em São Paulo. O objetivo é dar continuidade à execução da estratégica, a fim de oferecer à sociedade serviços judiciais mais céleres e eficientes.

Por ora o universo de instituições analisado é constituído pela cúpula do Poder Judiciário nacional, formada pelo Supremo e os Tribunais Superiores – STJ, TST, TSE e STM. Os relatórios e planos considerados na análise são os mais

⁹ O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005. Trata-se de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça. (CNJ, 2009).

recentes, editados e disponibilizados nos portais das instituições na internet, no período de realização da pesquisa.

5.1- O STF

O Supremo Tribunal Federal (STF) é o órgão de cúpula do Poder Judiciário no Brasil e a ele compete, precipuamente, a guarda da Constituição conforme definido em seu art. 102. Dispõe, em sua estrutura administrativa, de uma unidade específica de assessoria de gestão estratégica ligada diretamente à Secretaria-Geral da Presidência da instituição.

Aquela Corte passou a adotar o planejamento estratégico a partir de agosto de 2009, tanto para cumprir resoluções do CNJ como também por considerá-lo uma ferramenta crucial à administração de uma instituição que busca a melhoria contínua dos serviços prestados. No documento estão descritas as principais diretrizes a serem desenvolvidas no Tribunal pelos próximos cinco anos. Antes, conforme informação colhida em página institucional na internet, o órgão já adotava ações planejadas, porém de forma esparsa.

Com o novo plano plurianual (2009-2013) essas ações se consolidaram, ficando institucionalizada de forma definitiva, a gestão estratégica naquela Corte. Sua adoção busca o aperfeiçoamento institucional e a melhoria da prestação jurisdicional aos usuários. Um dos aspectos mais importantes destacado pelo Presidente do Tribunal, Ministro Gilmar Mendes, quando do lançamento do plano, diz respeito ao problema da descontinuidade administrativa que ocorre nas cortes de justiça do país, cujos dirigentes são eleitos para mandatos de dois anos por seus pares. Disse o magistrado, na ocasião: "... como está sendo proposto (o plano), tem por objetivo romper com a tendência de descontinuidade dos projetos que existe no Tribunal".

Conforme a estrutura desse tipo de trabalho, o documento contempla a missão, a visão de futuro, os valores institucionais e os objetivos estratégicos a

serem perseguidos pelo órgão durante sua vigência. Nele estão descritas ainda, as metas, os indicadores e as iniciativas que irão garantir o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro, concebidas. Baseia-se em metodologia específica (*Balanced Scorecard* - BSC) que permite o alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas de forma que as unidades atuem de maneira coordenada e com visão estratégica definida. O plano foi elaborado, como de praxe, após o necessário diagnóstico de situação.

De acordo com informações conceituais extraídos do documento, o planejamento estratégico constitui-se em importante instrumento de avaliação de desempenho da instituição e suas unidades, como também de seus gestores. No caso específico do STF ele sofrerá revisão periódica e ajustes a cada dois anos visando à realimentação estratégica, coincidindo com o início de cada nova administração, conforme bem salientou seu presidente.

O citado plano está pautado em nove princípios básicos denominados “valores institucionais” dos quais destacamos os que tratam da acessibilidade do cidadão ao Judiciário; da celeridade na entrega de resultados com qualidade; da credibilidade nos serviços prestados à sociedade e; da ética representada por honestidade e integridade em todas as suas ações e relações, mais alinhadas com os preceitos dessa pesquisa.

Dentre os desafios elencados no documento, representados pelos objetivos e metas traçadas para o período de vigência do plano, passaremos a relatar os resultados efetivamente alcançados por três deles. Aqueles que se referem ao aperfeiçoamento do processo de comunicação com a sociedade; os que envolvem os instrumentos inovadores de prestação jurisdicional e de gestão administrativa e; os relativos aos procedimentos que elevem a produtividade e assegurem agilidade nos trâmites judiciais.

Quanto à meta de ampliar a visibilidade do STF junto à sociedade, o relatório de atividades aponta que houve uma melhora nesse indicativo. Tal parâmetro vem sendo aferido por meio do quantitativo de acessos ao portal de notícias do órgão, na internet. Segundo dados disponibilizados, esse número chegou a 9.605.520 de acessos em 2008, com média de 800.520 acesso/mês, o que bem demonstra o nível

de interesse dos usuários pelos assuntos debatidos e decididos naquela Corte. A repercussão social de temas específicos tem feito com que o tribunal promova audiências públicas com o intuito de melhor conhecer os interesses envolvidos nas questões e só então decidir sobre os seus méritos.

No caso dos instrumentos concebidos com o intuito de melhorar a prestação jurisdicional, a produtividade e a agilidade na tramitação processual, os resultados apontados no relatório são realmente expressivos. O número de processos distribuídos no Supremo caiu significativamente com a adoção do filtro recursal chamado Repercussão Geral¹⁰ - instituto criado em 2004 por emenda constitucional e regulamentado pelo STF em 2007. Tal procedimento, ao lado de outros como a Súmula Vinculante¹¹, provocou uma mudança sem precedentes no volume da atividade jurisdicional no órgão. A distribuição de recursos extraordinários e agravos de instrumento, que juntos constituem 89% do total de processos em tramitação foi reduzido consideravelmente, descongestionando as pautas de julgamento.

O fato é de suma relevância uma vez que um dos principais problemas apontados como causa da morosidade da justiça brasileira se deve a quantidade excessiva de processos originários que a cada dia são protocolados nas várias instâncias judiciais. Esse volume de novos processos se junta ao estoque já existente em tramitação nos vários Tribunais, sobrecarregando não só os magistrados, como toda a cadeia administrativa e de assessoria especializada desses órgãos.

Segundo dados disponibilizados, a redução no STF foi da ordem de 41,7% de processos distribuídos até o final do ano de 2008, em comparação ao ano de 2007. Cada um dos 11 ministros que compõem a Corte recebeu em média 547 novos

¹⁰ A repercussão geral é requisito de admissibilidade dos recursos extraordinários exigido pelo artigo 102, parágrafo 3º, da Constituição Federal. Exige-se do recorrente que demonstre, em preliminar formal e destacada, a existência “de questões relevantes do ponto de vista econômico, político, social ou jurídico, que ultrapassem o interesse subjetivo da causa” (STF Notícias, 2009).

¹¹ As Súmulas Vinculantes têm grande repercussão social e devem ser seguidas por todo o Poder Judiciário e todos os níveis da Administração Pública. O mecanismo foi criado com o objetivo de diminuir a quantidade de processos na Suprema Corte – uma vez que todas as instâncias passam a aplicar o entendimento do STF em determinada matéria, sem necessidades de mais recursos. (BRASIL, Lei Nº 11.417/06).

processos ao mês, número bem abaixo dos 904 recebidos no ano anterior. Com isso, o total de processos nessa instância foi reduzido em 15,5%, o que equivale a 109.204 em tramitação, tomando-se por base o mesmo período de comparação.

Esses números, de tão significativos acabam repercutindo positivamente em todo o Poder Judiciário que deixa de analisar controvérsias já superadas e vê aumentadas as possibilidades de solução de múltiplos processos o que, por sua vez, proporciona a aplicação mais isonômica da Constituição.

O decréscimo no número de recursos idênticos e repetitivos vai permitir ainda que o STF se debruce sobre temas mais variados que abrangem grandes controvérsias constitucionais que, conforme caracterizados no relatório, “extrapolam os interesses individuais das partes envolvidas e tratam de litígios e matérias de interesses de toda a sociedade, por terem ampla relevância social, econômica, política ou jurídica” (STF, Relatório de Atividades 2008).

No ocaso desse trabalho, o STF publicou e disponibilizou em sua página o mais novo Relatório de Atividades, dessa vez referente a 2009 que, pelo princípio da oportunidade, passa-se a análise dos pontos julgados significativos aos objetivos da pesquisa.

Segundo o relatório, o ano de 2009 pode ser considerado um dos anos mais produtivos da história daquela Corte, no que tange ao número de julgados. Foram cerca de 115 mil processos, muitos dos quais despertaram grande interesse da população. Esses números se devem as medidas de aperfeiçoamento dos serviços jurisdicionais em busca da celeridade do andamento processual, e às iniciativas inovadoras que agregaram um novo pensar em termos de prestação de serviços à sociedade. Tais procedimentos acabaram por promover uma aproximação ainda maior do órgão com a sociedade brasileira.

O STF passou a oferecer aos usuários mais dois canais de comunicação oficiais; um no *YouTube* e outro no *Twitter*, integrando-se às chamadas redes sociais. Segundo seus analistas, o uso de tais ferramentas, tidas como de fácil acesso, reafirmam o objetivo da Suprema Corte de conferir mais transparência às suas atividades, aproximando a Justiça dos cidadãos. Com o novo canal de comunicação, as pessoas podem acessar informações sobre as atividades

desenvolvidas na cúpula do Poder Judiciário, vídeos produzidos para esclarecer dúvidas da sociedade sobre assuntos que envolvem conteúdo jurídico e programas da TV Justiça. Nessa linha, 3.934 matérias publicadas no sítio de notícias foram lidas por 6.880.965 de internautas, com média de 573 mil acessos/mês.

Com a implantação da ferramenta e-STF¹², somadas a rapidez proporcionada pelos institutos da repercussão geral e súmula vinculante, conseguiu-se uma redução no número de processos em trâmite na Corte. Em 2009, o índice foi da ordem de 38,5% no total de processos distribuídos em comparação com o ano anterior. Por sua vez, os recursos extraordinários e os agravos de instrumento, que representavam 91,11% do total de processos em curso no Supremo, caíram para 85,36%, representando uma redução de 6% dessas classes processuais em apenas um ano, o que representa mais de 5 mil processos/ano. Desde que as regras da repercussão geral passaram a ser aplicadas, quase 60 mil recursos extraordinários foram descartados por aquela Corte.

Contudo, acumulam-se aproximadamente 101.757 processos a serem analisados, já que ainda existe o passivo da época em que o Tribunal recebia e julgava uma maior variedade de processos. Porém, segundo o relatório, é possível notar uma clara queda nesses acervos, já que eram 129 mil processos em 2007 e 111 mil em 2008.

Em relação ao índice que afere a comunicação direta do órgão com a sociedade, houve um aumento de aproximadamente 10% de acessos às matérias postados na internet em relação ao ano anterior, chegando a 6.880.965 leituras, com média de 573 mil acessos/mês.

Houve avanços ainda com relação às metas de implantar o processo judicial eletrônico naquela Corte. Nessa linha, instituiu-se a obrigatoriedade para algumas classes de processos originários serem encaminhados por meio digital e foram implantadas a publicação de acórdãos eletrônicos, a certificação digital e o cadastramento de procuradores pelo número de CPF, relativos aos recursos

¹² Sistema eletrônico que possibilita o protocolo de petições no Supremo por meio virtual, conferindo maior agilidade na entrada e distribuições de processos. (STF, 2009).

extraordinários. O mesmo acontece em relação à implantação da Central de Atendimento ao jurisdicionado, com prazo de conclusão para 2010.

5.2- O STJ

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais - aquelas não relacionadas diretamente à Constituição. Criado em 1988, é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o país, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não especializadas. Sua competência abrange os processos que têm início no próprio órgão - chamados originários, e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

É importante destacar que o STJ já se utilizava do planejamento estratégico como modelo de gestão desde 1998, sendo referência no assunto para diversas organizações públicas, inclusive para o próprio CNJ por ocasião da construção do Plano Estratégico Nacional do Judiciário, em 2009.

Conforme informações colhidas na página do órgão na internet, a partir de 2004, aquele modelo original avançou para um Plano bianual, permitindo dessa forma o estabelecimento de uma visão estratégica de longo prazo e a tradução de diretrizes organizacionais em ações concretas.

Desde então, a administração do Tribunal passou a elaborar um plano estratégico para um período de cinco anos, se alinhando às recomendações do CNJ ao Judiciário já que essa era uma das 10 Metas de Nivelamento, citadas nesse trabalho. Assim como no STF, o sistema gerencial utilizado foi o BSC que permite ajustamentos durante sua execução com vistas a realinhamento estratégico.

O objetivo precípua do plano é melhorar a performance institucional e a consequente satisfação da sociedade. O Órgão pretende, conforme salientado no documento, ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.

Faz parte da estrutura organizacional do Tribunal, a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG) com competência para administrar e relatar o elaborado processo de gestão. Essa unidade especializada também se responsabiliza pela assessoria do Diretor-Geral do órgão nos assuntos relativos aos planos de gestão e demais procedimentos necessários à consecução dos objetivos previstos no documento.

O Superior Tribunal trabalha hoje com as perspectivas de dois planos, um de longo prazo denominado Plano Estratégico STJ 2014, que apresenta o modelo de gestão a ser seguido por todos - magistrados e servidores, nos próximos cinco anos e o Plano bianual 2008/2010, em execução.

Os relatórios que tratam de suas realizações tem edição anual e se prestam ao atendimento das exigências legais que permitem aos órgãos fiscalizadores a apreciação e julgamento dos resultados, além de, conforme assentado nos documentos disponibilizados, contribuir para o fortalecimento da administração pública e para o exercício pleno da cidadania.

Segundo o plano bianual, as ações concretas se concentrariam em quatro perspectivas que, para o enfoque dessa pesquisa, serão destacadas duas delas. A primeira é a que trata da sociedade como cliente dos serviços prestados pelo órgão e a segunda, que busca a melhoria dos processos internos de trabalho. Para cada uma dessas perspectivas foram criadas metas e, por conseguinte, mecanismos capazes de aferirem tanto os estágios iniciais, como os progressos alcançados ao longo de períodos regulares.

Conforme dados do Relatório de Gestão 2008 publicado pelo órgão, o índice de satisfação destinado a avaliar a percepção do cidadão em relação ao STJ alcançou a expressiva marca de 80% de um universo de 89 mil respondentes. O citado índice foi medido por meio de pesquisa disponibilizada na página do órgão na internet, se mantendo no mesmo patamar de 2007. O resultado em si é considerado

ótimo por seus avaliadores, se comparado às organizações de primeira linha do cenário mundial.

Nesse particular, ressaltamos apenas a falta de informação sobre o perfil do público votante na pesquisa, que pelas características das ferramentas de aferição disponibilizadas, parece ter se concentrado numa elite intelectualizada formada pelo segmento do direito no país, o que pode ter excluído do processo grande massa de cidadãos de classes sociais menos favorecidas e sem acesso aos recursos de informática que, por sua vez, é parte interessada em inúmeros processos julgados nessa Corte.

A despeito dessa análise, o resultado demonstra o esforço do órgão na busca da melhoria do serviço prestado aos jurisdicionados, atendendo dessa forma às crescentes demandas e expectativas da sociedade brasileira. Apesar da ressalva, o relatório comprova o acerto no uso daquelas ferramentas que acabaram por se mostrarem adequadas aos propósitos traçados no planejamento.

Quanto à imagem institucional, o STJ vem adotando diversas iniciativas com o intuito de promover sua melhoria e consolidar um conceito positivo do cidadão em relação ao órgão. Segundo dados do relatório houve um aumento significativo de acesso às notícias divulgadas pelo tribunal em sua página virtual, comparativamente ao ano anterior - 2007. O interesse demonstrado por matérias sobre as decisões dos julgamentos e outras informações institucionais quase dobrou, saltando para 7,4 milhões de acessos realizados via internet e intranet. O resultado é atribuído pelos analistas à busca de maior eficiência da gestão de informações, com ênfase em temas que dizem respeito mais diretamente à vida do cidadão o que reflete com clareza a evolução da jurisprudência do STJ nas decisões que repercutem no dia-a-dia de milhões de usuários.

O balanço das ações implementadas em 2008, formalizado por meio do citado relatório, permitiu traçar novas metas e redirecionar programas adotados anteriormente visando aliviar pressões as que o sistema estava submetido.

Um dos problemas crônicos enfrentados pelo STJ e demais órgãos da justiça no país se refere ao acúmulo expressivo de processos para julgamento, fato que vinha se agravando nos últimos tempos pelos motivos já descritos anteriormente. O

levantamento mostra um quadro de magistrados e servidores sobrecarregados e com espaços físicos reduzidos para o desenvolvimento das rotinas processuais e administrativas desse quantitativo.

Para atender essa demanda, a linha de atuação adotada pelo STJ priorizou a modernização dos procedimentos por meio de recursos eletrônicos que previam, dentre outras medidas, a digitalização da totalidade desses processos, com vistas a agilizar o próprio trâmite processual. Para tanto, houve a necessidade de adequação dos recursos de Tecnologia da Informação (TI) e da força de trabalho existentes o que foi feito a tempoo e à hora, estando os programas em pleno processo de implantação.

Dados mais atualizados dão conta de que STJ ao lado dos Tribunais Regionais Federais da 1ª a 5ª Regiões conseguiram atingir 100% da chamada meta 10 (Metas de Nivelamento do Poder Judiciário, 2009) que previa a implantação do processo eletrônico, sendo este o maior feito administrativo da atual gestão do STJ, sob a presidência do Ministro Cesar Asfor Rocha.

A virtualização, segundo informações do relatório, além de contribuir para a modernização e celeridade do processo judicial, visa liberar espaço físico nas dependências do Tribunal, aumentar a segurança, humanizar a força de trabalho e reduzir o impacto ambiental.

Muitas dificuldades se apresentaram durante o processo de implantação daquele programa, que ainda se apresentam para as demais unidades judiciárias que perseguem tal objetivo. Conforme foi apurado, os problemas se concentraram na falta de autonomia e disponibilidade orçamentária, o que prejudicou sobremaneira a aquisição de equipamentos de armazenamento de dados e contratação de enlaces adequados ao seu funcionamento. De mesma forma, a ausência de uniformização dos sistemas entre os tribunais, a falta de pessoal especializado e a estrutura adequada na área de TI exigiram esforços para serem vencidas. Outras dificuldades se concentraram na sensibilização dos usuários para utilização dos sistemas. Uma vez cumprida à meta pelos órgãos citados, observa-se uma ampliação substancial na utilização do processo eletrônico e uma maior mobilização dos demais tribunais para implantarem o sistema.

Outras vertentes do enfrentamento daquela situação inicial estão direcionadas para a chamada análise de admissibilidade que, ao lado de procedimentos para tratamento dos processos repetitivos, vem proporcionando ganhos importantes para a atividade judicante no Tribunal.

Da mesma forma que aconteceu no STF, após consolidar as análises referentes ao relatório de 2008, o STJ publicou e disponibilizou em sua página um novo Relatório de Gestão, dessa vez referente a 2009 que, pelos motivos expostos naquela passagem, procedeu-se à análise dos pontos julgados pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Os resultados alcançados em 2009, que permitiram ao STJ ser reconhecido como referência de gestão no Poder Judiciário, foram agrupados por temas no novo relatório dos quais se destacam os que se referem à eficiência operacional e ao relacionamento com o cidadão. O que trata da Eficiência Operacional elevou a Corte como o primeiro tribunal nacional do mundo a implantar o processo judicial totalmente eletrônico por meio do projeto “STJ na Era Virtual”. Na ocasião, foram virtualizados aproximadamente 75% dos processos em tramitação no órgão, totalizando mais de 160 mil feitos.

Ainda dentro do tema, tem-se que dos 328.718 processos julgados, 60 mil representam processos eletrônicos. Por outro lado, o STJ recebeu 240.747 processos de competência originária e recursal, demonstrando uma redução de 25% no número de recursos recebidos em relação a 2008.

O esforço do Superior Tribunal na implantação do processo virtual contagiou unidades de outras instâncias culminando com a integração de 29 tribunais de origem em torno desse projeto, que enviaram mais de 10 mil recursos de forma eletrônica, com tecnologia cedida gratuitamente pelo STJ, superando em três tribunais a meta pretendida.

Outro tema destacado no relatório que se enquadra no enfoque da pesquisa é o que se refere ao “Relacionamento com o Cidadão”. Os números revelam um crescimento de 38,5% no acesso às notícias publicadas no Portal do STJ, saltando de 6,9 milhões em 2008, para 9,5 milhões em 2009. Houve aumento ainda de 12,1% no acesso às notícias internas publicadas na intranet, passando de 508 mil em 2008

para 570 mil em 2009, o que traduz a relevância dos conteúdos publicados sobre resultados de julgamentos e jurisprudência consolidada daquela Corte.

Quanto à satisfação da sociedade com a qualidade da prestação de serviço e infraestrutura do Tribunal - indicador medido também por meio de pesquisa permanente na internet, o número alcançou 78%, muito próximo da meta pretendida de 80%.

O relatório revela ainda que a perspectiva do STJ é progredir de um planejamento estratégico bianual, em curso, para outro de longo prazo, já editado (Plano Estratégico STJ 2014), minimizando dessa forma os efeitos de descontinuidade administrativa. Deseja ainda, colher frutos concretos no que diz respeito aos objetivos, premissas, requisitos e vontades das pessoas interessadas, especialmente os seus jurisdicionados.

5.3- O TST

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) tem como função principal, uniformizar a jurisprudência trabalhista. Com sede em Brasília-DF e jurisdição em todo o território nacional, julga recursos de revista, recursos ordinários e agravos de instrumento contra decisões de Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), bem como dissídios coletivos de categorias organizadas em nível nacional, mandados de segurança, embargos opostos às suas decisões e ações rescisórias.

O TST optou em divulgar metas e resultados por meio de um Relatório Plurianual que abrange o período de 2008 a 2011, disponibilizado em sua página na internet. Nele estão consolidadas as questões relativas ao modelo de gestão, a definição de estratégias e as ações de inteligência a serem implementadas pelo órgão no período especificado.

Nessa oportunidade passa-se a análise dos dados referentes ao exercício 2009 divulgados no relatório, que teve como base o ano anterior. A parte conceitual

do trabalho foi construída tendo como princípio balizador, a contínua melhoria da qualidade das políticas públicas e sua efetividade junto à sociedade.

O TST elencou no documento os propósitos de elevar os desafios para a gestão pública e de ressaltar a importância da avaliação da ação governamental. Tais deliberações cumprem os dispositivos de lei que tratam do modelo de gestão do Plano Plurianual 2008-2011 elaborado e coordenado pelo Governo Federal. O plano tem por meta, promover a avaliação dos objetivos setoriais e dos programas sob sua responsabilidade em conjunto com vários órgãos da administração federal, inclusive os Tribunais Superiores. Esse modelo proporciona as unidades envolvidas demonstrarem maior transparência em relação aos resultados da aplicação dos recursos públicos federais e à compreensão e prestação de contas à sociedade brasileira.

No que se mostra pertinente aos objetivos do presente trabalho, ou seja - avaliar a imagem do órgão perante aos usuários de seus serviços e a efetividade das ações propostas visando uma justiça mais célere, destacamos a que se refere à garantia de pleno acesso à prestação jurisdicional trabalhista a todos os brasileiros, bem descrita no relatório. Essa meta foi concebida com o intuito de promover um ambiente social pacífico e garantir a integridade dos cidadãos, conforme diretriz do Governo Federal. A simples redução dos estoques de processos permitiria a celeridade pretendida e daria ao jurisdicionado a convicção de que sua demanda será atendida de forma eficaz e eficiente.

Segundo o relatório do Tribunal, no que concerne a esse aspecto, os resultados estiveram acima do esperado ao atingirem 51%, demonstrando o acerto e oportunidade na implantação das ações propostas no plano. Dentre elas, os analistas destacam a instalação de Varas do Trabalho no interior e a prática crescente da intinerância por parte dos Tribunais Regionais.

Essas ações, aliadas à maior celeridade no julgamento dos processos decorrentes e, principalmente à implementação da modernização das instalações físicas e de informatização da Justiça Trabalhista (Projeto E-Jus), concorreram para o bom resultado alcançado.

Registre-se, no entanto que, devido às enormes dimensões do território nacional existem ainda grandes desafios a serem vencidos no sentido de garantir a todo brasileiro o acesso aos serviços especializados da Justiça trabalhista, conforme dados colhidos no relato.

Quanto à meta de cobertura do público-alvo, caracterizado como os beneficiários diretos do Programa, o índice se mostrou dentro do esperado na visão de seus avaliadores. A Justiça Trabalhista (JT), segundo eles, é a mais acessível, objetiva e eficiente no atendimento dos jurisdicionados levando-se em conta sua capilaridade e celeridade. Apesar dessa constatação, restam enormes desafios a serem ultrapassados. O principal deles seria a necessidade de disponibilizar a prestação jurisdicional a totalidade dos cidadãos, inclusive àqueles que residem em lugares afastados e de difícil acesso do território brasileiro.

Quanto à satisfação direta dos beneficiários – aqueles que tiveram suas demandas apreciadas pelo tribunal, as informações do relatório são de que ela não pode ser aferida por falta de instrumento específico que padronizasse a coleta de dados nos vários órgãos da JT. Tal lacuna deverá ser coberta, segundo acreditam os gestores do plano, com a criação e funcionamento do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), órgão criado pela Emenda Constitucional n.º 45, já que uma de suas prerrogativas é justamente a de padronizar procedimentos e promover a unificação da jurisprudência, das práticas administrativas e judiciais e das rotinas e normas específicas na área trabalhista. Por ora, as Ouvidorias dos Tribunais têm procurado formas de implementar e de intensificar a participação dos jurisdicionados nos assuntos debatidos naquela Corte com o intuito de suprir tal carência.

5.4- O TSE

O Tribunal Superior Eleitoral – TSE tem por atribuição deliberar sobre todas as questões relativas às eleições para cargos federais no país.

Conforme consta de Regimento Interno (2008) é da responsabilidade daquela Corte a adoção das providências convenientes à execução do serviço eleitoral

como: fixar datas; requisitar a força federal quando necessária ao cumprimento da lei, das suas próprias decisões e dos tribunais regionais; ordenar o registro e a cassação de registro de partidos políticos e de candidatos aos cargos de presidente e vice-presidente da República; apurar o resultado geral da eleição para esses cargos, proclamar os eleitos e expedir-lhes os diplomas. Responde ainda sobre matéria eleitoral e consultas que lhe forem feitas pelos tribunais regionais, por autoridade pública ou partido político registrado.

Conforme assentado em sua página na internet, o órgão elegeu como missão, assegurar os meios efetivos que garantam à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado. Quanto à visão de futuro, a Corte pretende se tornar referência mundial na gestão de processos eleitorais que possibilitem a expressão da vontade popular e contribuam para o fortalecimento da democracia.

O TSE apresenta em seu portal, informações sobre a adoção de um Plano de Gestão aprovado no ano de 2009 que apresenta as principais aspirações do Tribunal para o biênio 2009/2010. O plano estaria sendo utilizado como orientador das ações institucionais e das decisões administrativas do órgão no período. Na opinião de seus idealizadores, trata-se de um ponto de partida que, para ser implementado de forma eficaz e obter os resultados esperados, deve ser avaliado periodicamente e ajustado de acordo com as necessidades emergentes.

Apesar do anúncio de sua existência não há registros de metas e possíveis resultados da implantação que pudessem ser avaliados sob o enfoque da presente pesquisa. O único registro nesse sentido refere-se à adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade implantado em 2004, como reflexo do compromisso do órgão na busca constante por um serviço público eficiente, eficaz e transparente, de acordo com termos do documento.

O programa de gestão da qualidade tinha como objetivo principal a obtenção da certificação ISO 9001:2000 o que ocorreu em 2005. Apresentava metas essencialmente administrativas que visavam o atendimento das necessidades e expectativas do cidadão. Naquela oportunidade, foram definidos indicadores para mensuração e controle de metas estratégicas para a instituição e aumento da

credibilidade institucional por meio do reconhecimento nacional e internacional de suas atribuições. Tais metas, de certo foram alcançadas em razão da obtenção da certificação pretendida pelo programa.

Quanto a outros programas gerenciais e os resultados deles advindos, não foram detalhados em relatórios tornados públicos, o que permitiria considerações mais específicas sobre eles.

5.5- O STM

A Justiça Militar da União é a justiça especializada na aplicação da lei à categoria dos militares federais das forças armadas, julgando apenas e tão somente os crimes militares definidos em lei.

O Superior Tribunal Militar (STM) e, por extensão, a Justiça Militar Brasileira, é o mais antigo tribunal superior do País, criado em 1º de abril de 1808. Porém somente em março de 2010, já sob a égide da gestão de qualidade administrativa assumida pela cúpula do Poder Judiciário, foi aprovada a criação da Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST) na estrutura orgânica do STM, diretamente vinculada à Presidência do órgão. A nova Assessoria tem por competência, prestar apoio técnico nas atividades relacionadas à elaboração, implementação e gestão do planejamento estratégico do órgão e gerenciar as atividades de estatística, no âmbito da Justiça Militar da União (JMU).

Conforme texto de apresentação do programa, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para determinação de objetivos, estratégias e ações da organização. Consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar objetivos a partir da situação atual, podendo ser caracterizado ainda, como um processo de organização de idéias a respeito do futuro.

O Planejamento Estratégico do STM abrange o quinquênio de 2010/2014. Nele o órgão expôs a missão de processar e julgar as causas de sua competência originária e recursal, salvaguardando os preceitos basilares das Forças Armadas, assegurando aos seus jurisdicionados o amplo direito de defesa e o contraditório, agilidade e probidade na aplicação da Lei Penal Militar.

Quanto à visão de futuro, pretende ser reconhecido como uma instituição do Poder Judiciário, independente e de excelência na prestação jurisdicional de forma célere e efetiva. Têm como atributos de valores para a sociedade, a credibilidade, celeridade, transparência, acessibilidade, imparcialidade, ética e a probidade.

Dentre os processos idealizados para que o órgão atinja seus objetivos, destacam-se os que tratam da garantia de agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, da promoção da cidadania e do aprimoramento da comunicação com públicos externos, relacionadas diretamente à imagem institucional do órgão.

Como o planejamento estratégico do órgão está em fase de implantação após ter sido concebido no início do ano em curso, ainda não existem avaliações de seu funcionamento operacional que pudessem ser analisados.

6– ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA NOS ORGÃOS DA JUSTIÇA FEDERAL

Uma das perspectivas esperadas com a realização do presente trabalho referia-se à atividade de Inteligência propriamente dita, executada por organismos integrantes das estruturas orgânicas das unidades pesquisadas e sua contribuição para a melhoria da imagem institucional delas. Estariam sendo avaliados ainda, os possíveis ganhos para a segurança institucional e pessoal dos dignitários, servidores e visitantes, bem como o sigilo das informações e comunicações pessoais de seus integrantes e da própria instituição.

Tal perspectiva integrava o conjunto de procedimentos traçados para se chegar ao objetivo da pesquisa visando à formatação de modelo para criação e/ou manutenção de organismos especializados na produção de conhecimento, capazes de prestarem assessoramento diferenciado aos seus dirigentes.

Segundo Cepik (2003) os produtos finais da atividade de inteligência vão desde sumários diários ou semanais sobre temas correntes, até estudos mais aprofundados sobre tendências e problemas delimitados a partir de critérios específicos. Possuem a capacidade de avaliar tendências e tentar descrever a realidade. Visam também a antecipar eventos cruciais, tanto fornecendo alerta avançado quanto contribuindo para a formação de políticas, projetos e planos operacionais.

Na visão do autor “os serviços de inteligência são organizações que dependem do segredo sobre seus métodos de atuação e suas fontes de informação para operar de forma eficaz” (CEPIK, 2003 p.16). Nesse aspecto ressalta-se a dificuldade em se levantar informações a respeito dessas atividades também nos órgãos pesquisados em razão da conhecida reserva das instituições e especialistas em abordarem o assunto.

Essa constatação foi alvo de comentários de Gilmar Grudka em trabalho de pesquisa realizada como conclusão de curso de especialização em IE, em 2006, na oportunidade em que discorreu sobre a “Aplicação de uma Metodologia de

Inteligência no âmbito do Poder Judiciário Federal”. Segundo sua percepção, em razão do desconhecimento a respeito da atividade de inteligência e a sua não utilização em escolas, empresas e instituições públicas leva a sociedade brasileira a ter preconceitos diversos sobre a temática, diferentemente do que acontece em outros países onde ela é aceita e até reconhecida como fundamental para a manutenção da democracia, como é o caso dos Estados Unidos, Inglaterra e Israel.

A preocupação maior, nesse aspecto, parece se concentrar na possibilidade da ocorrência de desvios de conduta não tolerados pela sociedade, tanto por parte das agências como de seus operadores, em desacordo com o estado democrático de direito vivido pelo país.

A respeito da questão, assim se manifestou Cepik (2003, p.15): “Nesse sentido, outro traço persistente da trajetória dos serviços de inteligência é justamente sua relativa opacidade, o manto de segredo que cerca suas atividades”. Tanto que, na opinião do autor, a visão negativa que os cidadãos tendem a ter dos serviços de inteligência dos seus próprios países faz da transparência um enorme desafio no processo de institucionalização dessas atividades.

Diante da realidade que se apresenta, caracterizada pela dificuldade na coleta de informações relativas às atividades de inteligência desenvolvidas nos órgãos alvos da pesquisa, passa-se a discorrer sobre a realidade vivida pelo STJ, único órgão em que foram buscadas informações sobre o tema que, por sua vez, podem servir de parâmetros de comparação com outras unidades.

6.1– A Inteligência no STJ

No caso do STJ existe uma unidade específica com tal fim ligada à Secretaria de Segurança do órgão a quem se reporta no desempenho de suas atribuições. A Assessoria de Inteligência, criada em 2006, age quase sempre por demanda da própria Secretaria, e não diretamente da Presidência do órgão como deveria, em razão das prioridades administrativas manifestadas pela alta-direção do Tribunal. Submete-se, portanto, às limitações legais político-administrativas ditadas

especialmente pela cultura organizacional da instituição que se caracteriza pela discrição e austeridade no modo de agir.

Segundo a última edição de sua normatização administrativa ocorrida em julho de 2008, a Assessoria de Inteligência tem como principal atribuição obter e analisar informações que contribuam para a salvaguarda de magistrados, servidores e demais pessoas que transitam no Tribunal.

Mantêm organizadas e atualizadas as informações de pessoal contratado para prestação de serviços no Tribunal, procedendo à verificação de antecedentes criminais e de outros dados biográficos, quando necessário.

Pode interagir, mediante autorização superior, com outros órgãos de segurança visando ao alcance dos objetivos da Assessoria. Auxilia ainda, na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de projetos de consultoria em assuntos de segurança e realiza estudos e pesquisas, visando o aprimoramento da atividade de inteligência naquela Corte.

Conforme o Manual de Organização da Secretaria do Tribunal (2008) fazem parte de suas atribuições ainda, observar e interpretar fatos e/ou situações ocorridas nas dependências daquela Corte, com o objetivo de produzir conhecimentos aplicáveis ao plano de segurança da instituição. Desempenha as atividades de inteligência e contra-inteligência, observando de forma irrestrita os direitos e garantias individuais estabelecidos em Lei; atua em conjunto com as demais unidades da Secretaria de Segurança na proteção e preservação das peças processuais, bem como das instalações, das pessoas, das comunicações e dos bens patrimoniais e promove a análise de conjunturas com a finalidade de avaliar ameaças e proteger a instituição.

A partir de casos concretos a unidade elabora relatórios de ocorrências registradas, por setor ou de abrangência geral, bem como estudos e pareceres sobre questões sensíveis que envolvam a necessidade de informações oportunas e seguras, a fim de subsidiarem decisões superiores a partir de opções de solução factíveis para o problema demandado. No desenvolvimento de suas atividades relativas à produção de conhecimento e assessoramento, promove contatos e interação com outras entidades correlatas a fim de subsidiar sua atuação.

A Assessoria se abstém de executar operações típicas de inteligência como busca cujos processos possam, mesmo minimamente, comprometer a instituição ou a própria segurança, diante da possibilidade de suscitarem questionamentos quanto à propriedade dos seus objetivos e resultados. Em razão disso se limita às ações de coleta e avaliação dos dados, tratados com pertinência e objetividade, para que possam se adequar às demandas imputadas.

Quando demandada, realiza investigações preliminares sobre ocorrências diversas que envolvem a Segurança Orgânica do Tribunal, subsidiando, nos casos de necessidade, sindicâncias e processos administrativos disciplinares por determinação superior. Para tanto se vale de banco de informações e dados cadastrados que constituem a memória de ocorrências e levantamentos de segurança realizados ao longo do tempo, no âmbito da instituição.

A Assessoria, por meio de pessoal especializado, procura interagir interna e externamente na coleta de informações com o propósito de identificar possíveis ameaças às atividades institucionais e a seus membros, motivada por indícios ou circunstâncias que as justifiquem.

Apesar do leque de atribuições elencadas, nenhuma informação sobre ações por ventura realizadas por aquela Assessoria, com objetivos distintos que a própria natureza da instituição normalmente proporcionaria, foi divulgado. Por conseguinte, não foram realizadas as avaliações previstas a respeito da atuação da unidade nessa questão. Quanto a esse aspecto específico, o objetivo da pesquisa fica parcialmente prejudicado.

Porém, o fato da Assessoria integrar o organograma do Tribunal a mais e quatro anos, operando com atribuições similares as das mais conceituadas agências de inteligência governamentais e tendo atravessado duas gestões administrativas naquela Corte, bem demonstra a presteza no desempenho de suas funções ao longo desse período. Tal evidência merece registro em razão dos motivos exaustivamente discutidos no trabalho, no que se refere à falta de cultura de inteligência nos órgãos do Poder Judiciário nacional.

Por tudo, as perspectivas são de que esse modelo se perpetue no sentido do aprimoramento das atividades, bem como de seus profissionais, para o bem da instituição que a abriga.

7– CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com fulcro nos conceitos elencados e nos conhecimentos produzidos e relatados no presente trabalho, e considerando-se ainda os objetivos propostos para sua execução, passa-se à apresentação dos pontos chaves dessa reflexão que, no entender do pesquisador, poderão servir de base para estudos em outras organizações correlatas ou de segmentos diversos.

Essas reflexões encontraram amparo na análise dos dados e informações disponibilizadas pelas instituições estudadas – STF e Tribunais Superiores, preferencialmente em suas páginas na Internet, relativas à concepção e implementação de planos estratégicos e outros processos de gestão onde se pode conhecer parte importante da realidade administrativa e estratégica da Justiça Federal do país.

Quando se elaborou o projeto de pesquisa, tinha-se em mente avaliar a pretensa importância da criação e manutenção de organismos específicos de Inteligência e Estratégia nos órgãos da Administração Pública, e em especial os da Justiça Federal, capazes de produzir conhecimento e conceber planos visando proporcionar dinamicidade e sustentabilidade administrativa a cada um daqueles órgãos e ao conjunto deles por meio de assessoramento especializado.

Os problemas elencados na introdução desse estudo por meio de repetidas indagações que, por sua vez, objetivavam chamar a atenção para a inquietação da sociedade diante das inúmeras ocorrências de atos danosos à Administração tiveram as demandas parcialmente atendidas na medida em que ficou comprovada a importância do uso da Inteligência Estratégica na elaboração de projetos que permitiram às unidades onde estão implantados, significativos avanços nos variados parâmetros mensurados. Enquadram-se nessa condição, a melhoria da imagem institucional, a celeridade na prestação jurisdicional e o relacionamento mais estreito e humano com o cidadão, metas básicas dos planejamentos estratégicos de todo o Poder Judiciário.

O mesmo não ocorreu em relação ao uso dos preceitos de Inteligência que, em razão das dificuldades inerentes à matéria – falta de informações disponibilizadas sobre a atividade, não puderam ser analisadas ou comparadas com situações anteriores que permitiriam medir sua eficácia e evolução. Ela por vezes se evidencia de forma subjetiva nos avanços administrativos relatados pelos órgãos, mas nunca de forma explícita.

A despeito dessa situação, foi feita uma análise da estrutura de funcionamento da Assessoria de Inteligência do Superior Tribunal, destacando-se suas atribuições e modos de agir que, para os objetivos da pesquisa pode ser tomada como exemplo de unidade especializada na produção de conhecimento no âmbito do Poder Judiciário, apesar de não se reportar diretamente à Presidência do órgão como deveria, mas sim à Secretaria de Segurança.

É fato que a alta direção dos tribunais ainda resiste à idéia de implantar organismos especializados na produção de conhecimento em razão desse conceito não fazer parte da cultura da Justiça brasileira. Talvez, em razão dessa condição, as informações a respeito de ações de Inteligência são insipientes também nesse meio institucional. Uma vez implantados, poderiam evitar falhas administrativas e desvios de conduta cometidos ainda hoje por seus membros, ou mesmo as ameaças efetivadas contra magistrados e servidores, nos últimos tempos.

Descreveu-se ao longo do trabalho, a situação em que cada um dos tribunais analisados se encontrava em relação ao objeto geral da pesquisa: identificar a existência de cultura de IE e a contribuição que os programas estratégicos recém-adotados tiveram na melhoria da imagem e segurança institucional. Do universo de instituições analisado, somente o STF, o STJ e o TST apresentaram seus relatórios de gestão. O STM e TSE, apesar de já terem adotado a gestão estratégica, ainda não consolidaram seus resultados.

Ficou evidenciado nas informações divulgadas, que ocorreram avanços significativos na melhoria das imagens daqueles órgãos, porém não o bastante para reverterem a opinião de metade dos brasileiros que avaliaram mal a Justiça em pesquisa recente realizada pela FGV.

Quanto aos ganhos para a segurança, é possível que tenham ocorrido de forma indireta com as ações estratégicas empreendidas pelos tribunais. Porém não se pode precisar o quanto ou mesmo mensurar seus efeitos diante da carência de informações sobre ações específicas com esse fim nos planos e relatórios já disponibilizados. Lamenta-se tal circunstância frente às ameaças a que se submetem magistrados, servidores e as instituições, tema de reportagens de grande repercussão nacional.

A importância da IE para o êxito das nações, dos tribunais de justiça, como de resto para todos os tipos de organizações ficou bem demonstrada no referencial teórico deste trabalho, tomando-se por base a opinião de renomados especialistas sobre o tema. Os conceitos ali expostos se prestam aos anseios da Justiça de enfrentar a crescente demanda por seus serviços com a pertinência e agilidade que a conjuntura de hoje está a exigir.

De mesma forma, ressaltou-se a importância de uma postura ética por parte dos dirigentes e servidores dessas instituições, também na condução dos processos de modernização administrativa em curso no Judiciário, diante de tantos escândalos por má gestão envolvendo altas autoridades do país e seus auxiliares, com prejuízos diretos à imagem dos órgãos que dirigem.

Para embasar as reflexões de final de pesquisa, houve a necessidade de discorrer-se sobre a atividade de Inteligência, bem como sobre os fundamentos da Inteligência Estratégica, recorrendo-se aos conceitos formulados por seletos especialistas, primeiramente comparando suas opiniões e, num momento posterior, relacionando-os com a natureza e especificidades das instituições estudadas. Esse exercício foi consolidado no capítulo que tratou dos procedimentos metodológicos.

Lá, está assentado que as organizações não podem prescindir do tratamento especializado das informações que lhes são pertinentes sob pena de enfrentarem percalços administrativos por falta de conhecimento da conjuntura e do despreparo estratégico de seus dirigentes. Apesar dessa constatação, a cultura predominante na Justiça, conforme exposto anteriormente, é de não deixar transparecer preocupação com tais circunstâncias, o que pode estar retardando estudos sobre a criação e fomento de organismos de inteligência em suas unidades.

De mesma forma, a busca por informações estratégicas é fundamental também para as nações. No Brasil, os primeiros registros dessa atividade datam de 1927, com a criação do Conselho de Defesa Nacional. Outros organismos se seguiram até o surgimento do SNI - agência criada com o golpe militar de 1964, cuja atuação foi pautada por episódios de exceção e autoritarismo. Os modelos de agência acompanharam a conjuntura mundial, culminando com a criação da ABIN, em 1999, como órgão central do Sistema Brasileiro de Inteligência. Essa atual estrutura abriga vários órgãos de produção de conhecimento do Governo Federal.

Ao final desse capítulo ficou demonstrada a importância da Inteligência na elaboração de planos estratégicos, que hoje se constituem em ferramentas indispensáveis à execução de metas de governo, instituições e indivíduos, dele dependendo grande parcela do sucesso das ações empreendidas por esses segmentos.

Chega-se ao ponto do trabalho onde estão descritas as experiências do uso direto da IE pelos tribunais na elaboração de seus planejamentos estratégicos e os avanços obtidos na melhoria dos serviços prestados e da imagem das instituições. A adoção de planos de gestão de longa duração - mínimo de cinco anos, faz parte das “10 Metas Nacionais de Nivelamento de 2009”, elaboradas no 2º Encontro Nacional do Judiciário sob a coordenação do CNJ, em fevereiro do mesmo ano.

O STF passou a adotar essa nova metodologia a partir do segundo semestre de 2009, com a edição do PE 2009-2013 que prevê realinhamentos regulares. Esse plano quinquenal foi concebido com o propósito de acabar com a tendência de descontinuidade dos projetos na Justiça Federal, que elege novos mandatários a cada dois anos. O Tribunal divulgou relatório das atividades empreendidas em 2008, de onde destacamos o processo de comunicação com a sociedade, aferido por meio do quantitativo de acessos à página do órgão na Internet. Quanto a esse aspecto o índice apresentou melhoras com registro de mais de 800 mil acessos/mês. Esse patamar bem demonstra, segundo seus avaliadores, o nível de interesse dos usuários pelos assuntos debatidos e decididos naquela Corte.

A respeito da prestação jurisdicional as informações são de que, com a adoção do filtro recursal chamado Repercussão Geral e de outros procedimentos

como a Súmula Vinculante, o número de demandas caiu significativamente. A redução chegou a 41,7% de processos distribuídos até o final de 2008, o que conferiu maior produtividade e agilidade na tramitação processual. Esses números acabaram repercutindo positivamente em todo o Poder Judiciário que deixou de analisar controvérsias já superadas e viu aumentadas as possibilidades de solução de múltiplos processos, concorrendo dessa maneira, para uma aplicação mais isonômica da Constituição.

Segundo o novo relatório do Tribunal, o ano de 2009 pode ser considerado um dos anos mais produtivos da história daquela Corte, no que tange ao número de julgados. Foram mais de 115 mil processos, em razão das inovações em curso. Quanto à comunicação com o cidadão, o STF passou a oferecer aos usuários mais dois canais de comunicação oficiais: um no *YouTube* e outro no *Twitter*, conferindo mais transparência às suas atividades e aproximação com a sociedade. Nessa linha, 3.934 matérias publicadas no site de notícias foram lidas por 6.880.965 de internautas, com média de 573 mil acessos/mês, o que representa um aumento de aproximadamente 10% de acessos.

Em 2009, a redução no total de processos distribuídos foi de 38,5%, em comparação com 2008. Os recursos extraordinários e os agravos de instrumento, maior acervo de processos em tramitação no Supremo, tiveram uma redução de 6%. Desde que as regras da repercussão geral passaram a ser aplicadas, quase 60 mil recursos extraordinários foram descartados pelo órgão. O total geral é de 101.757 processos em tramitação - eram 129 mil em 2007 e 111 mil em 2008.

Houve avanços ainda com relação às metas de implantar o processo judicial eletrônico naquela Corte, instituindo-se a obrigatoriedade para algumas classes de processos originários. Foram implantados ainda, a publicação de acórdãos eletrônicos, a certificação digital e o cadastramento de procuradores pelo número de CPF relativos aos recursos extraordinários. O mesmo acontece em relação à implantação da Central de Atendimento ao jurisdicionado, com prazo de conclusão para 2010.

O STJ já se utilizava do PE como modelo de gestão desde 1998, sendo referência no assunto para diversas organizações públicas, inclusive do Judiciário.

Hoje trabalha com as metas previstas no PE STJ 2014 e o Plano bianual 2008/2010. Em função da efetividade desse último, o órgão já emitiu relatórios de avaliação referentes a 2008 e 2009, ambos analisados neste trabalho.

Ao avaliar a percepção do cidadão por meio de pesquisa disponibilizada na Internet, o órgão alcançou a expressiva marca de 80% de satisfação de um universo de 89 mil respondentes, em 2008, repetindo o índice do ano anterior. Esse patamar foi considerado ótimo por seus avaliadores comparando-se com organizações de primeira linha do cenário mundial.

Quanto à imagem institucional, aferida por meio dos acessos às matérias sobre as decisões dos julgamentos e outras informações institucionais veiculadas na página do órgão na Internet, o índice quase dobrou, saltando para 7,4 milhões de acessos realizados no ano, o que bem demonstra a maior eficiência na gestão das informações, que passou a enfatizar temas e decisões que repercutem diretamente no dia-a-dia de milhões de cidadãos.

Para atender a crescente demanda por seus serviços e agilizar a trâmite processual, o STJ empreendeu a digitalização dos processos, que ao lado de outros procedimentos como a chamada análise de admissibilidade e o tratamento de processos repetitivos, proporcionaram ganhos significativos para a atividade judicante, já em 2008.

Quanto a 2009, o relatório salienta que foram virtualizados aproximadamente 75% dos processos em tramitação no órgão, totalizando mais de 160 mil feitos. Dos mais de 328 mil julgados, 60 mil representam processos eletrônicos. Por outro lado, o STJ recebeu cerca de 240 mil processos de competência originária e recursal, demonstrando uma redução de 25% no número de recursos recebidos, em relação ao ano anterior.

O esforço do Superior Tribunal na implantação do processo virtual extrapolou as esferas internas e acabou por contagiar unidades de outras instâncias levando 29 tribunais de origem a se integrarem ao sistema. Esse feito significou mais de 10 mil recursos enviados de forma eletrônica superando em três tribunais a meta pretendida.

Houve ainda um crescimento de 38,5% no acesso às notícias publicadas no Portal do STJ, saltando para 9,5 milhões. Esses números traduzem a relevância dos conteúdos publicados que versão sobre resultados de julgamentos e jurisprudência daquela Corte.

Quanto à satisfação da sociedade com os serviços prestados e a infraestrutura oferecida pelo Tribunal, o índice alcançou 78%, muito próximo da meta pretendida de 80% registrado no ano anterior e saldado como um marco importante, por seus avaliadores. Esse indicador também foi medido por meio de pesquisa permanente na Internet.

O TST optou em divulgar metas e resultados por meio de um relatório plurianual abrangendo o período de 2008 a 2011. Os dados recentemente divulgados se referem ao primeiro ano de vigência do plano.

Em referência à redução dos estoques de processos e à celeridade no trâmite pretendido, os resultados estiveram acima do esperado ao atingirem 51%, muito em função da instalação de Varas do Trabalho no interior do país e a prática crescente da intinerância por parte dos Tribunais Regionais, segundo seu relatório. Registre-se, no entanto que, devido às enormes dimensões do território nacional existem ainda, grandes desafios a serem vencidos no sentido de garantir a todo brasileiro o acesso aos serviços especializados da Justiça trabalhista.

A JT é tida por analistas como a mais acessível, objetiva e eficiente no atendimento dos jurisdicionados levando-se em conta sua capilaridade e celeridade, porém a satisfação direta de seus beneficiários não pode ser aferida por falta de instrumento específico, lacuna a ser vencida pelo recém-criado Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), já que uma de suas prerrogativas é justamente a de padronizar procedimentos na área trabalhista. Por ora, as Ouvidorias do TST e dos Tribunais Regionais têm procurado formas de intensificar a participação dos jurisdicionados nos assuntos debatidos naquelas Cortes com o intuito de suprir tal carência.

No caso do TSE, existem informações sobre a adoção de um Plano de Gestão para o biênio 2009/2010, aprovado o ano passado. O plano estaria sendo

utilizado como orientador das ações institucionais e das decisões administrativas do órgão, porém não foram divulgados resultados de sua implantação.

Por outro lado, o Eleitoral menciona um Sistema de Gestão da Qualidade implantado em 2004, como reflexo do compromisso da busca constante por um serviço público eficiente, eficaz e transparente com o objetivo específico de alcançar a certificação ISO 9001:2000, o que ocorreu em 2005. Não há, portanto ao término dessa pesquisa, metas e números a serem comentados referentes ao planejamento estratégico do TSE, em vigência.

O Planejamento Estratégico do STM, primeiro tribunal superior do país a ser criado, abrange o quinquênio de 2010/2014. Dos processos idealizados para que o órgão atinja seus objetivos, destacam-se os que tratam da garantia de agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, da promoção da cidadania e do aprimoramento da comunicação com públicos externos, relacionadas diretamente à imagem institucional do órgão.

Da mesma forma que o TSE, o planejamento estratégico está em fase de implantação após ter sido concebido no início do ano em curso, não existindo avaliações de seu funcionamento operacional a comentar.

Com tudo, nesse aspecto, ratifica-se o alcance dos objetivos traçados na inicial, uma vez que foi constatado o uso da IE pelos tribunais na elaboração de planos estratégicos que ora orientam suas administrações, não só para alinharem-se às metas nacionais recém-estabelecidas pelo CNJ, mas também por convicção política da instituição, como é o caso do STJ que adota a ferramenta desde 1998.

Outra constatação se refere à existência de unidades especializadas em gestão estratégica nas estruturas administrativas dos tribunais analisados, responsáveis por prestarem assessoramento técnico nas atividades relacionadas à elaboração, implementação e gestão de seus planos. Também ficaram evidenciados os avanços na prestação jurisdicional dos órgãos em que esses preceitos foram aplicados, item que consistia um dos objetivos a serem verificados pelo pesquisador.

Quanto à intenção de avaliar ganhos para a segurança institucional, de pessoal, informações e comunicações a partir de ações de Inteligência por ventura

implementadas por esses órgãos, não foi possível completá-la por absoluta falta de informações a respeito de tais atividades. Limitou-se a descrever as atribuições e modo de operar da unidade especializada na atividade que faz parte da estrutura administrativa do STJ.

Ao final da pesquisa e uma vez vencidas as etapas programadas na introdução, resta apenas manifestar a satisfação pessoal do pesquisador em realizá-la, renovando a esperança de que o trabalho desenvolvido possa contribuir de alguma maneira para a o engrandecimento da atividade e melhoria da prestação jurisdicional no Brasil.

8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALZA, Guilherme. Pesquisa da FGV: Metade dos brasileiros avalia mal a justiça. UOL Notícias, São Paulo, 01 set. 2009. Disponível em <<http://www.uol.com>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível na Internet em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao>. Acesso em: 01 mai. 2009.

CEPIK, Marco. Espionagem e democracia: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização de serviços de inteligência. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CETEB. Caderno de Estudos do Curso de Pós-Graduação em Inteligência Estratégica, versão 1 - 2007 e 2008. POSEAD Educação à Distância, Universidade Gama Filho. Brasília-DF, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Institucional: Apresentação - O que é o CNJ. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

FRANCO, Jacinto Rodrigues. Proteção do Conhecimento Sensível, Segurança da Informação. In: CETEB – Caderno de Estudos do Curso de Pós-Graduação em Inteligência Estratégica, versão 1 - 2008. POSEAD Educação à Distância, Universidade Gama Filho. Brasília-DF, 2007.

GENSAS, Gerson. Modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa: um caso aplicado na empresa de software Gens S/A. 2006. Dissertação de Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRS, Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/8100>>. Acesso em: 03 mai. 2009.

GRUDKA, Gilmar. Aplicação de uma Metodologia de Inteligência no Âmbito do Poder Judiciário Federal. 2006. Monografia de conclusão de Curso de Especialização em Inteligência Estratégica, Faculdade Albert Einstein, Brasília-DF.

HOUAISS, Dicionário Eletrônico. In: UOL Biblioteca. Disponível em: <<http://biblioteca.uol.com.br>>. Acesso em: 03 fev. 2009.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas, trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MANUAL BÁSICO DA ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. Vol. II – Assuntos Específicos. Rio de Janeiro: A Escola, 2006. Disponível em: <<http://www.esq.br>>. Acesso em: 01 mai. 2009.

MINIAURÉLIO ELETRÔNICO. Versão 5.12 - Minidicionário Aurélio, da Língua Portuguesa. Positivo Informática Ltda., 2004.

RIZZO, Alana; D'ELIA, Mirella. Sentença de Morte: Magistrados denunciam insegurança. Correio Web, Brasília, 18 out. 2009. Disponível em <<http://www.correioweb.com.br>>. Acesso em: 18 out. 2009.

SANTOS, Marco Antonio. Fundamentos Teóricos da Inteligência Estratégica. In: CETEB - Caderno de Estudos do Curso de Pós-Graduação em Inteligência Estratégica, versão 1 - 2008. POSEAD Educação à Distância, Universidade Gama Filho. Brasília-DF, 2007.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Plano Estratégico 2014 – Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. Disponível em <<http://www.stj.jus.br>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

_____. Código de Conduta do STJ – Secretaria de Gestão de Pessoas. Brasília: Coordenadoria de Serviços Gráficos do CJF, 2009.

_____. Manual da Organização da Secretaria do Tribunal – Secretaria do Tribunal, 2008.

_____. Prestação de Contas Ordinária Anual: Relatório de Gestão 2009. O STJ na Era Virtual – Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. Disponível em <<http://www.stj.jus.br>>. Acesso em: 17 abr. 2009.

_____. Relatório de Gestão 2008 – Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. Disponível em <<http://www.stj.jus.br>>. Acesso em: 17 nov. 2009.

SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR. Planejamento Estratégico da Justiça Militar da União 2010-2014. Disponível em <<http://www.stm.jus.br>>. Acesso em: 10 mai. 2009.

SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Planejamento Estratégico 2009-2013 – Assessoria de Gestão Estratégica. Disponível em <<http://www.stf.jus.br>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

_____. Relatório de Atividades Exercício 2008 – Secretaria de Comunicação Social. Disponível em <<http://www.stf.jus.br>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

_____. Relatório de Atividades Exercício 2009 – Secretaria de Comunicação Social. Disponível em <<http://www.stf.jus.br>>. Acesso em: 06 mar. 2010.

_____. Notícias STF. Repercussão Geral tem 177 matérias reconhecidas. Brasília, 24 dez. 2009. Disponível em <<http://www.stf.jus.br>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Relatório de Avaliação do Plano de Plurianual 2008-2011: Exercício 2009, ano base 2008. Disponível em <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: 13 abr. 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. Regimento Interno 2008, 5ª ed. Disponível em <<http://www.tse.jus.br>>. Acesso em: 19 abr. 2009.